

École Supérieure  
Domaine social Valais

Mémoire pour l'obtention du diplôme ES  
de maître-esse socioprofessionnel

## **La communication interne du foyer Valais de Cœur de Sierre**



Schwery Céline  
Référent thématique : Schmitt Marc

Filière ES - Formation ASP – Promotion 2014  
Année académique 2016 – 2017  
Sion, juillet 2017

## **Résumé de la recherche**

Le sujet de ce travail de recherche est la communication interne entre l'atelier et les autres secteurs du foyer "Valais De Cœur" de Sierre.

Parfois, les informations circulent mal entre les personnes travaillant à l'atelier et celles de l'accompagnement, des soins et de l'intendance. Dans un premier temps, dix-neuf personnes ont répondu à un questionnaire. L'analyse des réponses obtenues m'a permis de faire un bilan de la communication intersectorielle, pour ensuite proposer quelques solutions susceptibles d'améliorer cette communication.

Le résultat du questionnaire démontre que la communication entre secteurs n'est pas déficiente, mais le besoin de contacts entre professionnels se fait ressentir. De plus, les personnes œuvrant à l'intendance expriment leur agacement du fait que les autres professionnels ont tendance à les oublier. Pour améliorer cette situation, je propose principalement de travailler le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce sera à la direction de juger de l'efficacité de cette proposition.

## **Mots-clés**

Communication interne – Bilan – Interdisciplinarité – Sentiment d'appartenance – Contacts

## **Remerciements**

Je remercie toutes les personnes ressources qui m'ont accompagnée lors de ce travail:

- M. Schmitt Marc, référent thématique
- Mes parents, les correcteurs qui ont consacré beaucoup de temps
- M. Jean-Yves Riand, référent méthodologique
- Mes collègues du foyer "Valais De Cœur" de Sierre
- Toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, participé à ce travail

## **Avertissement**

"Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leur auteure."

## **Illustration page de couverture**

Image tirée de <http://www.leblogducommunicant2-0.com/datavisualisation/entreprises-quel-est-le-cout-dune-mauvaise-communication-interne-et-le-benefice-dune-bonne/> (consulté le 20.10.2016)

## Table des matières

1. Introduction .....	1
1.1. Cadre de recherche .....	1
1.1.1 Illustration .....	2
1.1.2. Thématique traitée .....	3
1.1.3. Intérêt présenté par la recherche .....	4
1.1 Problématique .....	5
1.2.1 Question de départ .....	5
1.2.2. Précisions, limites posées à la recherche .....	5
1.2.3. Objectifs de la recherche .....	5
1.3. Cadre théorique et/ou contexte professionnel .....	6
1.4. Cadre d'analyse .....	7
1.4.1. Terrain de recherche et échantillon retenu .....	7
1.4.2. Méthodes de recherche .....	8
1.4.3. Méthodes de recueil des données et résultats de l'investigation .....	8
2. Développement .....	10
2.1. Introduction et annonce des chapitres développés .....	10
2.1.1 L'interdisciplinarité .....	10
2.1.2 Les outils de communication .....	10
2.1.3 Les biais de la communication .....	11
2.2. Présentation des données .....	11
2.2.1 Qualité de la communication intersectorielle .....	11
2.2.2 Les moyens de communication du foyer de Sierre .....	12
2.2.3 Les biais de la communication .....	13
2.2.4 Propositions d'améliorations de la part des autres secteurs envers l'atelier .....	13
2.2.5 Propositions d'améliorations générales .....	14
2.3. Analyse et discussion des résultats obtenus .....	14
2.3.1 L'interdisciplinarité .....	14
2.3.2 Les outils de communication .....	16
2.3.3 Les biais de la communication .....	19
2.3.4 Propositions d'améliorations .....	21
2.3.5 Positionnement personnel .....	25
2.3.6 Et dans les autres institutions? .....	25
3. Conclusion .....	27
3.1. Résumé et synthèse de la recherche .....	27
3.2. Limites du travail .....	28

3.3. Perspectives et pistes d'action professionnelle.....	29
3.4. Remarques finales.....	30
4. Bibliographie.....	32
5. Table des annexes	
Annexe 1:	Questionnaire destiné à l'échantillon retenu des collaborateurs de "Valais de Cœur"
Annexe 2:	Questionnaire destiné à l'échantillon retenu des collaborateurs d'institutions valaisannes

## 1. Introduction

Si je dis... communiquer! Peut-être me répondrez-vous évident ! Nous le faisons chaque jour de notre vie, avec nos proches, nos collègues, nos supérieurs et même parfois, avec des inconnus...

Et puis, si vous prenez le temps d'y réfléchir... peut-être me direz-vous... pas si évident, au fait! La communication engendre tellement de conflits!

Et oui, la communication est très souvent responsable de différends que ce soit dans le domaine professionnel ou privé. Pour cette raison, j'ai eu envie d'en faire le thème de mon travail de mémoire! C'était une belle occasion d'approfondir le sujet et certainement de repérer des outils pour améliorer ma communication et peut-être celle de mon milieu professionnel.

Pour cela, il me fallait la collaboration de mes collègues et bien sûr, l'accord de ma hiérarchie. C'est donc avec leur validation et une seule question (*"Comment peut-on améliorer la communication entre les différents secteurs et l'atelier « Valais de Cœur » à Sierre?"*) que je me suis lancée dans ce vaste sujet de réflexion...

Ce que je ne voulais pas pour mon mémoire: écrire une vingtaine de pages que personne ne lirait et qui rejoindraient les documents inutiles au fond d'un tiroir.

Pour atteindre l'objectif, je devais impliquer mes collègues, susciter leur intérêt. Je leur ai donc demandé, au moyen d'un questionnaire, d'évaluer notre communication professionnelle au sein de l'institution. Cette première étape serait suivie d'une suggestion d'outils pratiques qu'ils auront le choix d'appliquer ou non, dans leur quotidien.

Les balises étant posées, reste à faire le chemin .... Avec vous ?

### 1.1. Cadre de recherche

Cela fait deux ans et demi que je travaille à l'atelier "Valais de Cœur" de Sierre. C'est un atelier d'occupation qui peut accueillir une dizaine de résidents par demi-journée. Nous avons deux types de travailleurs: les personnes externes qui rentrent dans leur famille le soir et les résidents du foyer.

Au foyer, vingt-cinq résidents y vivent. Le personnel œuvrant pour le bon fonctionnement du lieu de vie est divisé en trois secteurs: l'accompagnement, les soins et l'intendance. Sans oublier l'équipe de direction qui est composée des responsables de secteur de Sierre et le directeur du foyer.

L'accompagnement favorise l'autonomie du résident en le responsabilisant en fonction de ses compétences et capacités. Les éducateurs valorisent également le rôle social des pensionnaires pour qu'ils puissent trouver leur place dans la société. Ces professionnels sont également attentifs aux loisirs et à l'entourage de la personne.

Depuis peu, une sixième personne complète cette équipe: l'assistante sociale. Elle est disponible pour informer, orienter et entreprendre des démarches sociales de tout ordre.

Les infirmières et leurs assistantes veillent au confort des résidents en leur prodiguant tous les soins nécessaires à leur bien-être. Le personnel de ce secteur accompagne également le résident dans une démarche d'acceptation et d'adaptation du handicap.

Le secteur de l'intendance est formé des cuisiniers, de la lingère et des concierges. Ils sont présents pour assurer la sécurité du résident ainsi que l'entretien du bâtiment. Les cuisiniers garantissent des repas équilibrés et variés. La propreté du linge et les retouches sont du ressort de la lingère.

Notre atelier a une double fonction: c'est un lieu de travail, mais aussi un espace d'occupation pour le résident qui voudrait simplement changer de contexte.

Le travail procure, pour toute personne de la motivation et le sentiment d'exister, d'être utile. Le résident qui le désire peut exprimer sa créativité au travers de diverses activités. Il peut également réaliser quelques travaux d'ordre administratif. Nous avons également à disposition une boutique qui permet d'exposer et de vendre les créations conçues à l'atelier.

Ce sont ces quatre secteurs rattachés au foyer de Sierre qui œuvrent, ensemble, pour le bien-être du résident tout en respectant les directives institutionnelles. L'équipe de direction a la mission d'assurer le bon fonctionnement général du foyer. Le responsable du foyer supervise également l'évolution de chaque résident. (Fondation Valais de Coeur, s.d.)

### 1.1.1 Illustration

Cela fait donc trois ans et demi que je travaille pour cette fondation. À plusieurs reprises, j'ai constaté quelques manquements de communication entre les équipes de professionnels du foyer de Sierre. J'ai donc décidé d'approfondir cette problématique en faisant de ce sujet le thème pour mon travail de mémoire.

L'équipe des maîtres socioprofessionnels, à l'atelier, se compose de 3 personnes: une personne à 100 % tandis que les deux autres travaillent à 60 %. Nous avons un responsable de secteur faisant partie de l'équipe de direction du foyer de Sierre. Dans notre petite équipe, la communication fonctionne plutôt bien. Divers outils nous permettent de transmettre les informations: un carnet de bord, un tableau ou nos casiers personnels. Quelques oublis surviennent de temps en temps, mais cela n'arrive que rarement et n'affecte pas la bonne entente qui règne dans notre groupe.

Nous sommes régulièrement en contact avec les autres secteurs. Plus précisément avec: les quatre infirmières, les six éducateurs, les trois cuisiniers, les deux concierges et la lingère. Cette liste n'est pas exhaustive, mais ce sont les professionnels avec qui nous collaborons le plus fréquemment.

Malheureusement, les informations ne se transmettent pas toujours de façon optimale entre ces personnes. Pour mener à bien notre mission, nous devons collaborer avec des professionnels ayant des formations et des objectifs différents des nôtres. Nous rencontrons donc régulièrement des problèmes de communication entre ces secteurs et l'atelier.

Parfois, les informations peinent à arriver jusqu'à nous. Quelques exemples peuvent illustrer cette constatation: lorsqu'un imprévu survient et que le résident ne peut pas se rendre à l'atelier, il arrive que nous ne soyons pas informés. Nous perdons alors du temps à chercher la raison de son absence. Il arrive également que les résidents nous informent avant le secteur concerné. Nous devons donc chaque fois, vérifier l'information.

Nous devons également être attentifs à transmettre les absences des travailleurs externes prenant leurs repas au foyer. Car dans ce cas, ce sont les autres secteurs qui doivent effectuer ces mêmes démarches. Je citerais uniquement ces exemples-là, car, à mon sens, ils illustrent bien la situation.

Les confusions et les oublis peuvent être à l'origine d'une communication inefficace.

Selon Jacques Lacan, psychologue: *"dès que l'on se parle, il y a des malentendus. On recherche alors le bien entendu. Là danger! Car le bien entendu cache le mal compris."* (Guedji, 2008)

Roger Mucchielli parle des expériences de Loomis, qui avait déjà démontré que lorsque les sujets ne peuvent ni se voir, ni s'entendre, ni se parler, la rivalité est plus présente que la coopération. Mais, dès que les joueurs peuvent se voir, sans forcément se parler, la coopération augmente de manière considérable. (Mucchielli, 2015)

J'évoque cette expérience, car l'atelier est géographiquement éloigné du foyer de Sierre. Cela pourrait avoir un effet sur la communication intersectorielle, sans parler directement de rivalité.

### 1.1.2. Thématique traitée

Selon Paul Watzlawick, Janet Helminck Beavin et Don D. Jackson partageant les idées de l'école de Palo Alto:

*"Le comportement n'a pas de contraire (...) dans une interaction, tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message."* (Quilliou-Rioual, 2014)

Pour bien préciser la communication, il me semble important de présenter plusieurs définitions:

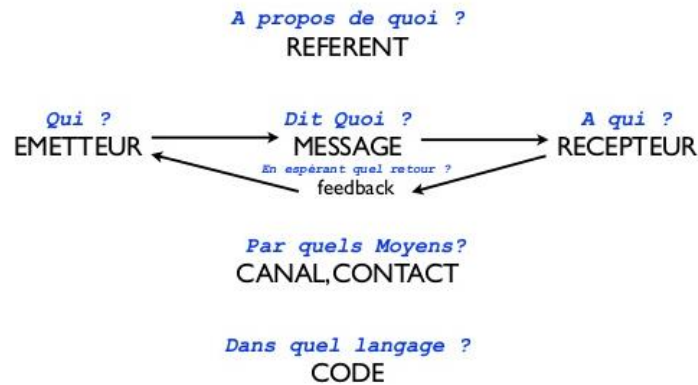
Selon le Larousse:

- *Action, fait de communiquer, de transmettre quelque chose: Communication de la chaleur à un corps.*
- *Action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage; échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse: Le langage, le téléphone sont des moyens de communication.*
- *Mise en relation et conversation de deux correspondants par téléphone ou par un autre moyen de télécommunication.* (Larousse, s.d.)

Les définitions du dictionnaire Antidote viennent compléter celles du Larousse:

- *Échange d'une information, d'un message entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux. Théorie mathématique de la communication.*
- *Ce qui est communiqué. Transmettre, recevoir une communication urgente.*
- *Promotion par une entreprise de son image au moyen des procédés médiatiques. Opération de communication.* (Antidote)

La communication peut-être alors définie comme un processus de transmission. Selon le modèle de Shannon et Weaver, un émetteur transmet, via le canal de communication, un message à un récepteur. Ce message est codé par un ensemble de signe et de combinaison de ces signes. La bonne compréhension du message peut être assurée par le feedback qui vérifie que le récepteur a décodé correctement l'information (Guedji, 2008). La communication permet donc d'établir un contact entre au minimum deux êtres vivants (Quilliou-Rioual, 2014).



Source: <http://fr.slideshare.net/cbcgreg/module01-blanc>

Il y a plusieurs sortes de communication: verbale, non verbale, institutionnelle, marketing, informationnelle...

Pour ce travail, je me suis intéressée plutôt à la communication en entreprise qui peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe.

La communication externe est le message circulant entre l'entreprise et son environnement. Tandis que l'interne est le flux d'informations à l'intérieur de la structure (Libaert, 2010).

Mon but est d'approfondir le sujet de la communication interne qui est un système d'organisation gérant les informations et les échanges ayant pour cible l'ensemble des salariés d'une entreprise. Les fonctions premières de la communication interne sont l'émission, l'écoute et l'échange d'un message. Suite à la réception de l'information, les employés peuvent modifier leur comportement ou leur représentation (Libaert, 2010).

### 1.1.3. Intérêt présenté par la recherche

L'intérêt d'une bonne communication est multiple. Je peux citer, en accord avec l'une des valeurs de la fondation, qu'une bonne communication favoriserait les conditions d'existence des résidents se rapprochant de celles de tout un chacun (Fondation Valais de Coeur, s.d.). Je pense également aux familles et proches des pensionnaires. Si, parfois, nous n'arrivons pas à établir une communication efficace entre professionnelles, qu'en est-il avec l'entourage ?

La communication a également un impact sur le travail en équipe. Des échanges adéquats entre collègues favorisent les relations sociales au sein de l'entreprise et facilitent les rapports entre employés.

Un moyen de communiquer rapide, efficace et universel permet d'éviter les rumeurs, selon (Lehnisch, 2013). Ces "bruits" résultant d'un manque de communication formelle révèlent les doutes et peurs des salariés. Les rumeurs ternissent également l'image de l'entreprise.

Selon les auteurs du livre "La communication interne", l'échange d'informations est la condition même de la performance. C'est une discipline centrale qui permet de donner de la valeur à l'entreprise. La communication interne est d'autant plus importante pour une institution proposant des services, car c'est elle qui conditionne parfois la qualité du service (Jean-Marc Décaudin, 2009).

En lisant ces divers ouvrages traitant le thème de la communication, j'ai pris conscience davantage encore de la relation entre prestations de qualité et communication efficace.



## 1.1 Problématique

Suite à cette réflexion, la problématique du mémoire, fut une évidence: elle doit concerner la communication entre les membres de l'équipe pluridisciplinaire.

Dans le chapitre suivant, je formulerai la question de manière précise puis je poserai les limites et restrictions de mon travail. Enfin, je fixerai des objectifs qui guideront mes recherches.

### 1.2.1 Question de départ

Le but de mon mémoire est: "Comment peut-on améliorer la communication entre les différents secteurs et l'atelier « Valais de Cœur » à Sierre?"

C'est donc sur ce questionnement que se base mon travail.

### 1.2.2. Précisions, limites posées à la recherche

Pour améliorer la communication entre les différents secteurs, je dois, dans un premier temps, remettre en question le système actuel et évaluer le degré de satisfaction des professionnels concernés. J'ai donc élaboré et transmis un questionnaire de satisfaction destiné à mes collègues des différents secteurs. C'était un moyen de cerner au mieux la problématique choisie puis de l'analyser et ensuite de proposer éventuellement des solutions destinées à améliorer la collaboration entre les domaines de l'institution.

Ma recherche est donc une photographie à un moment donné de l'état de la communication entre les secteurs.

Pour amener des solutions concrètes et réalistes, je dois bien sûr me référer à des ouvrages traitant ce sujet. J'ai donc sélectionné des livres évoquant ce thème et plus particulièrement présentant des outils et moyens de communication avec leurs avantages et inconvénients. Il me fallait aussi quelques ouvrages présentant des différentes théories de communication.

### 1.2.3. Objectifs de la recherche

Ma recherche sur le terrain a pour buts de:

- Analyser la communication entre les différents secteurs et l'atelier Valais de Cœur de Sierre
  - évaluer la communication entre chaque secteur et l'atelier.
  - de repérer les secteurs concernés par cette problématique? (Réciproque ou non).
  - d'identifier les entraves, les biais de la communication dans notre pratique?
  - Identifier les moyens de communication utilisés régulièrement
- Identifier d'autres méthodes de communication utilisées dans certaines institutions valaisannes
  - Quels sont les outils utilisés pour communiquer dans différentes institutions valaisannes?
  - Sont-ils applicables au foyer Valais de Cœur?
- Proposer plusieurs solutions pour l'améliorer
  - Les solutions proposées correspondent-elles aux attentes des différents secteurs?
  - Les solutions proposées sont-elles réalisables et durables?

Mes lectures ont pour objectifs de :

- -Me documenter sur le sujet de ma recherche
  - Prendre note de toutes les informations qui pourraient m'être utiles lors de la rédaction.
  - Améliorer ma pratique en matière de communication
- Connaître des moyens de communication existants
  - en me basant sur des apports théoriques: lister et présenter les moyens utilisés au foyer de Sierre.
  - proposer des solutions applicables aux différents secteurs.

### 1.3. Cadre théorique et/ou contexte professionnel

Dans ce chapitre, je présente les différents concepts que je traiterai plus en détail lors du développement. Au cours de mes recherches, je me suis intéressée plus particulièrement à la communication en institution ainsi qu'aux outils de communication, mais également à l'interdisciplinarité.

Le contexte professionnel a déjà été précisé dans le chapitre: 1.1 Cadre de recherche.

Je pensais trouver "LA" définition parfaite de la communication interne. Mais, au fil de mes recherches, j'ai constaté que tous ces énoncés étaient complémentaires et que, de façon générale, la communication interne englobe l'ensemble des actions de transmission et d'échanges destinés aux salariés d'une entreprise (Jean-Marc Décaudin, 2009).

Pour qu'un échange entre salariés d'une entreprise soit possible, des supports de communication doivent être présents. J'ai relevé deux manières de classer ces outils: selon leur nature ou selon l'implication de l'entreprise.

Il y a deux façons de communiquer: l'oral ou l'écrit. Le mode de transmission d'informations écrit englobe tous les moyens mis en œuvre par l'institution pour que le message soit transmis sur un support physique.

La communication orale est l'outil le plus ancien. En utilisant ce canal, il n'y a aucune trace de la transmission de l'information. L'outil principal de ce mode est la voix. Évidemment, chaque catégorie et outil a ses avantages et inconvénients qui vous seront présentés plus tard (Libaert, 2010).

La deuxième manière de classer les moyens de communication dépend du contrôle qu'a l'entreprise sur l'échange. Certains messages sont totalement contrôlés par l'institution, depuis la construction jusqu'à la diffusion. Au contraire, pour d'autres transmissions, l'entreprise n'a aucune influence. Un exemple bien connu: le bouche-à-oreille. Ces messages sont donc indépendants de la volonté de l'entreprise (Jean-Marc Décaudin, 2009). Je jugeais cette deuxième manière de catégoriser les outils de communication moins pertinente pour mon travail. Je tenais à l'évoquer, mais, par la suite, j'emploierai uniquement la première méthode qui me semble plus adéquate.

La communication ne consiste pas seulement à utiliser les différents outils. Il faut également les employer correctement. C'est à ce moment qu'interviennent les bruits. Lors de la transmission du message, un obstacle peut affecter, de manière plus ou moins importante, la compréhension du message. Le bruit peut provenir, en référence au schéma de la communication de Shannon et Weaver, du canal de communication, de l'émetteur ou du récepteur, mais aussi du message ou du code inadapté.

Une mauvaise communication aura une influence sur l'ambiance de travail. Des tensions peuvent apparaître suite à un incompris ou un oubli de transmission. Une des conséquences du biais de la communication, non-négligeable pour l'employeur, est la perte de temps.

J'ai constaté que beaucoup de critères doivent être réunis pour qu'une communication soit efficace. Heureusement, la plupart du temps, ces conditions sont présentes. La transmission du message est donc réussie.

Une phrase de Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez m'a interpellée: « *La communication interne a pour rôle de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* ».

Le travail en commun ne facilite pas la communication interne quand plusieurs secteurs d'activité doivent coordonner leur action. Les missions données par la fondation "Valais de Cœur", comme pour toutes les institutions sociales ayant le même schéma, ne peuvent être remplies par une seule personne. Nous devons répondre à diverses demandes émises par les résidents. Pour couvrir la totalité de leur besoin, il est nécessaire que les professionnels travaillent en équipe. Cette équipe doit être pluridisciplinaire (Quilliou-Rioual, 2014).

*"L'interdisciplinarité est l'art de faire travailler ensemble des personnes issues de diverses disciplines scientifiques. L'intérêt est de parvenir à un but commun en confrontant des approches différentes d'un même problème"* (Dictionnaire français en ligne, s.d.).

L'atout du travail en équipe est l'association des compétences et de la personnalité de chaque professionnel pour réaliser un projet commun. Ce travail demande donc des aptitudes en terme de communication. Pour que nous puissions travailler ensemble efficacement, nous devons également connaître les rôles et les objectifs des différents secteurs avec qui nous collaborons.

Ce sont ces concepts qui seront présents tout au long de mon travail.

#### 1.4. Cadre d'analyse

Dans chapitre, je présenterai l'aspect pratique de mon travail. En premier lieu, j'exposerai les caractéristiques du terrain de recherche. Puis je commenterai ma démarche concernant la création des supports de recherche. Enfin, j'évoquerai les résultats et aléas de la méthode d'analyse.

##### 1.4.1. Terrain de recherche et échantillon retenu

Ma recherche sur le terrain concerne l'équipe pluridisciplinaire de "Valais de Cœur". J'ai recueilli des données auprès de mes trois collègues maîtres socioprofessionnels, des cinq éducateurs, et leur responsable, des quatre infirmières, et de huit personnes travaillant pour le secteur de l'intendance et de la cuisine.

J'ai envoyé le questionnaire uniquement à ces personnes, car ce sont avec elles que nous échangeons le plus. Nous collaborons étroitement avec l'accompagnement et avec les infirmières du secteur des soins. Nous avons peu de contacts avec les aides-soignantes. Le secteur des soins est très hiérarchisé; ce sont les infirmières qui transmettent les messages des autres secteurs à leurs assistantes. Pour cette raison, j'ai inclus seulement les infirmières dans ma recherche.

L'intendance et la cuisine sont constituées de plus de huit travailleurs. Mais, avec certains salariés de ce secteur, nous n'avons aucun contact professionnel. Ils n'entrent donc pas dans l'échantillon de recherche. Le questionnaire a été transmis aux trois cuisiniers, à la lingère, aux deux nettoyeuses de l'atelier, au concierge et pour terminer, au chauffeur.

J'ai également effectué des recherches bibliographiques concernant la communication interne et l'interdisciplinarité. Ma principale ressource a été la médiathèque Valais de Sion. J'ai fréquenté d'autres bibliothèques telles que celles de la HES de Sierre et de Sion. Certains livres m'ont inspirée; j'en fais donc référence dans le texte et je les ai présentés dans la bibliographie du document.

Au fur et à mesure de l'écriture de ce dossier, j'ai cherché quelques précisions sur Internet pour compléter les informations retenues dans les ouvrages.

J'ai également complété ma recherche en questionnant cinq collègues de classe pour avoir des pistes d'action sur la communication interne de l'entreprise. J'ai sélectionné ces personnes en fonction de leur lieu de travail. Leur institution devait avoir au moins trois secteurs d'activités tout comme "Valais de Cœur": les soins, l'accompagnement et les ateliers.

#### 1.4.2. Méthodes de recherche

Pour mes recherches sur le terrain, j'ai privilégié le questionnaire destiné à l'échantillon retenu de professionnels de "Valais de Cœur". Ce questionnaire (voir annexe 1) a été conçu en différentes parties. La première question était essentielle: le secteur d'activité.

Puis, viennent les questions sur l'état actuel de la communication. Je voulais m'assurer que l'inefficacité ou parfois le manque de communication n'était pas seulement un ressenti de l'atelier. Sinon, ce travail n'aurait pas lieu d'être.

La troisième partie de ce questionnaire consistait à définir d'où vient le bruit de la communication.

En lisant les livres empruntés à la bibliothèque, j'ai relevé qu'un biais de la communication peut provenir du fait qu'il y a trop de moyens de transmettre l'information, par exemple.

La quatrième partie était donc destinée à définir les outils de communication les plus adaptés, dans le but de proposer une solution satisfaisante pour tous les utilisateurs.

Puis, la dernière partie était consacrée à une recherche de solutions pour améliorer la communication intersectorielle.

Dans le projet de mémoire, j'avais évoqué la possibilité de m'entretenir avec les responsables de secteur. Suite aux réponses très complètes du questionnaire, j'en ai conclu que l'interview ne serait que redondance.

Le questionnaire se trouve en annexe du document

En ce qui concerne mes recherches bibliographiques, je me suis d'abord concentrée sur la communication interne. Je passais en revue tous les livres que j'avais empruntés, en relevant les passages qui m'inspireront lors de la rédaction du mémoire. Il m'est arrivé d'abandonner la lecture de certains ouvrages, car il ne correspondait pas à mes attentes.

Puis, j'ai relu et trié mes notes. J'ai donné un titre à chaque chapitre pour faciliter la recherche d'informations lorsque viendra le moment d'utiliser ces sources.

Pour mes collègues de classe, dont la structure de l'institution correspond à celle de "Valais de Cœur", je leur ai préparé un petit questionnaire à six interrogations. J'utiliserai ces données en fin de travail lorsque je proposerai des solutions pour pallier le manque de communication.

#### 1.4.3. Méthodes de recueil des données et résultats de l'investigation

Après avoir obtenu l'approbation du questionnaire par mon référent thématique et par le responsable du foyer, je l'ai diffusé aux équipes concernées. Pour sensibiliser les personnes concernées, j'ai présenté le questionnaire lors du colloque de chaque secteur. Je voulais m'assurer que toutes soient conscientes de l'importance de leur participation. Le délai de retour était de quinze jours. Après un petit rappel à mi-chemin, seulement deux personnes n'ont pas rempli le questionnaire.

Pour mes recherches théoriques, j'ai emprunté une dizaine de livres. Sept étaient en adéquation avec mon thème. Trois ne correspondaient pas à mes attentes ou alors, j'éprouvais des difficultés à saisir les idées de l'auteur.

Mes collègues de classe ont également tous répondu au questionnaire. Pour faciliter et rendre anonyme la démarche, il n'y avait aucune question qui permettait d'identifier l'institution ou le participant. Objectif atteint puisque tous ont répondu.

## 2. Développement

### 2.1. Introduction et annonce des chapitres développés

Ma recherche sur le terrain est basée sur les réponses obtenues suite à l'envoi des questionnaires. Ce document était destiné à des groupes de professionnels définis. Tous travaillaient au foyer "Valais de Cœur" de Sierre. L'échantillon retenu pour cette recherche a été présenté dans le chapitre "1.4.1 terrain de recherche et échantillon retenu".

Le questionnaire portait sur la communication entre l'atelier et les différents secteurs du foyer de Sierre. Lors de mes recherches sur le terrain, je me suis concentrée sur l'état actuel de la communication, les bruits lors de la transmission d'un message, mais aussi sur les solutions qui amélioreraient la communication.

Pour compléter ma recherche sur le terrain, je me suis documentée sur la communication interne en entreprise. Beaucoup de livres m'ont inspirée. Toutes les informations provenant de ces écrits sont citées dans la bibliographie en fin de document.

J'ai choisi d'analyser la communication entre les différents secteurs et l'atelier du foyer de Sierre en fonction des concepts retenus pour la recherche théorique de ce travail. Ces notions se retrouvent dans les différentes parties du questionnaire. Il me semblait indispensable d'associer à chaque concept, une partie de la recherche sur le terrain.

Le développement sera divisé en trois parties. La première partie concerne l'interdisciplinarité. Suivra la description des outils et moyens de communication employés au foyer "Valais de Cœur" de Sierre. Pour terminer, j'aborderai le sujet concernant les biais de la communication.

#### 2.1.1 L'interdisciplinarité

L'ouvrage de Mikaël Quilliou-Rioual (communication professionnelle et travail en équipe pluri professionnelle) m'a beaucoup inspirée pour ce concept. Cependant, je retiendrais principalement la phrase de Frédéric Darbellay:

*"Les pratiques pluri professionnelles s'appuient sur des compétences disciplinaires tout en dépassant la simple juxtaposition pluridisciplinaire de points de vue certes multiples, mais qui demeurent néanmoins cloisonnés."* (Darbellay, 2012)

Sur le terrain, mes questions concernant l'interdisciplinarité avaient pour but de connaître le secteur de travail des personnes retenues et de définir l'état actuel de la communication entre les différents secteurs et l'atelier.

Il me semblait important d'aborder le sujet de l'interdisciplinarité, car la communication n'est pas la même entre une équipe composée de professionnels ayant la même formation et un groupe pluri professionnel.

L'analyse des données devrait me permettre de déterminer que la transmission d'informations n'est pas optimale.

#### 2.1.2 Les outils de communication

Selon les auteurs du livre "la communication interne", la redondance de l'information permettrait d'avoir une image positive de la communication. Si l'information est rendue accessible à tous les

travailleurs, en répétant inévitablement le message, la communication a alors atteint son objectif (Jean-Marc Décaudin, 2009). Pour cela, nous avons plusieurs moyens à disposition.

Dans notre pratique, j'ai constaté que certains messages étaient transmis par le biais de plusieurs moyens de communication, tandis que d'autres ne parvenaient pas jusqu'à l'atelier. Tout comme les informations que nous transmettons aux autres secteurs.

Suite à ce constat, j'ai décidé de consacrer un chapitre aux moyens et outils de communication utilisés au foyer de Sierre. Je préciserai également leurs avantages et inconvénients. Il me semblait important de connaître les outils régulièrement employés par nos collègues et de les évaluer.

### 2.1.3 Les biais de la communication

La redondance de l'information paraît plutôt positive. Cependant, nous devons être attentifs à ne pas tomber dans la "surinformation" qui pourrait être un bruit de la communication. Le fait de transmettre trop de messages peut par conséquent, "sous-informer". Car en communiquant de manière excessive, on perd de vue l'essentiel de l'information (Lehnisch, 2013).

Concernant ma recherche sur le terrain, j'ai voulu identifier les biais de la communication en espérant proposer une solution qui pourrait y remédier.

## 2.2. Présentation des données

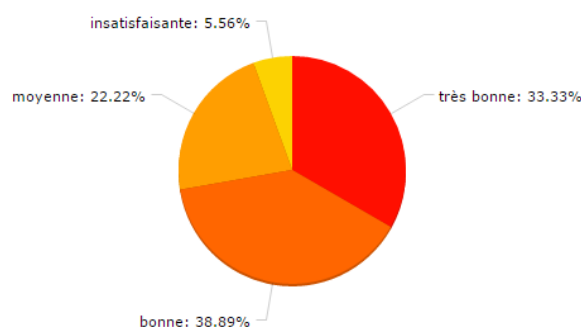
Dans ce chapitre, je présenterai les résultats de ma recherche sur le terrain.

### 2.2.1 Qualité de la communication intersectorielle

La communication entre les secteurs est un point essentiel pour que chaque professionnel puisse accomplir sa mission correctement. Pour illustrer cette affirmation, Roger Muchielli cite M. V. Sea-Goe:

*"Pour que le travail en groupe soit efficace, chacun de ses membres doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres et vouloir que les autres atteignent leurs buts tout autant que lui. Le groupe doit travailler ensemble à des solutions mutuellement définies plutôt que prédéterminées. Si non, le groupe n'est qu'un agrégat d'individu sans interactions..."*. (Muchielli, 2015)

Selon les réponses des différents professionnels, je peux affirmer que la communication entre les différents secteurs du foyer de Sierre et l'atelier est plutôt efficace. Car sur les dix-huit personnes qui ont répondu à la question "comment évaluez-vous la communication entre l'atelier et votre secteur?", treize l'ont jugé bonne à très bonne. Cinq collègues ne sont pas satisfaits.



Une analyse plus approfondie de la question est nécessaire pour mieux comprendre d'où vient le problème. J'ai donc analysé les réponses par secteur:

Secteur de l'accompagnement: sur six participants, cinq jugent la communication bonne entre ces deux secteurs. Seulement une personne pense que l'information passe moyennement.

Secteur des soins: les trois infirmières ayant répondu au questionnaire pensent, à l'unanimité, que la communication est très bonne.

Secteur de l'intendance: en revanche, pour ce secteur d'activité, la communication se dégrade, car plus de la moitié des travailleurs pensent que l'échange est moyen à insatisfaisant. Les trois autres personnes ont jugé la communication très bonne.

Pour terminer, le secteur de l'atelier, les deux maîtres socioprofessionnels à avoir répondu à cette question ont jugé que la communication était bonne.

Dans cette partie du questionnaire, chaque personne avait la possibilité de proposer des solutions pour améliorer la communication. Malgré le fait qu'une grande partie de l'échantillon retenu a répondu à la question précédente "bien à très bien", il y a tout de même beaucoup de suggestions telles que:

- *mettre en place un journal de bord commun afin que les observations significatives sur les résidents soient portées à connaissances de tous.*
- *effectuer des pointages plus réguliers*
- *De manière générale, les informations passent très bien par échange de mails ou par téléphone. Je trouve que c'est surtout la proximité qui nous manque. Nous nous voyons et nous échangeons à mon sens trop peu sur les situations des résidents*
- *plus d'échanges concrets, rencontres, mails, téléphones, etc...*
- *Info quand l'atelier est fermé*
- *Avoir des projets en commun*

(Réponses tirées du questionnaire, page 2, question 3)

Cette partie reflète bien l'état de la communication interne du foyer de Sierre. Rien n'est catastrophique, mais nous pouvons encore améliorer la qualité de nos échanges.

### 2.2.2 Les moyens de communication du foyer de Sierre

Les outils de communication permettent de transmettre le message. Selon la théorie de l'information mise au point par Shannon, ces outils sont les canaux véhiculant le message. Chaque moyen de communication mis à disposition a sa fonction, ses particularités. Il est donc important d'utiliser le bon outil pour satisfaire nos attentes en matière de communication.

Une partie du questionnaire était dédiée aux outils de communication disponibles au foyer de Sierre. Le but était de déterminer lesquels sont privilégiés par les employés. Selon les réponses à la question: "Quel moyen de communication employez-vous le plus souvent ?", j'ai constaté que le téléphone était l'outil de plus choisi. Dix personnes sur dix-neuf le préfèrent aux autres moyens de communication proposés. Six personnes favorisent les courriers électroniques.

Trois autres personnes transmettent leur message lors de rencontres informelles ou par le biais d'affiches internes. Ces salariés œuvrent pour le secteur de l'intendance.



Puis, les participants à l'enquête avaient la possibilité de désigner deux outils de communication efficaces selon eux. Le téléphone et les e-mails sont toujours en tête du classement. Huit personnes ont répondu que les rencontres, informelles ou organisées, étaient également utiles.

En toute logique, je peux conclure que le courriel et le téléphone sont les deux outils à privilégier. Il ne faut pas négliger les rencontres ou temps d'échange, car ils ont également été cités.

### 2.2.3 Les biais de la communication

Lorsque l'économie est prospère, les problèmes de communication se règlent facilement. Quand tout va bien, et que les comptes sont équilibrés, les collaborateurs ont une bonne image de ce qui se passe dans l'entreprise. En revanche, les difficultés économiques ou un environnement compliqué sont parmi les facteurs responsables d'une image péjorée de l'institution. C'est alors que les employés réclameront plus de communication en compensation des exigences matérielles. Cette réaction permet de mieux sentir le pouls de l'entreprise. (Lehnisch, 2013)

En fonction de la situation économique de l'entreprise, les biais seront plus ou moins nombreux.

Ce chapitre est donc consacré aux biais de la communication. Une partie du questionnaire leur était dédiée; il s'agit de repérer ceux existants entre le secteur de l'atelier et les autres secteurs du foyer de Sierre. Une des questions était: "quel est, selon vous, le principal frein à une bonne communication ?", sept personnes sur dix-huit ont répondu que le principal frein était la situation géographique. En effet, l'atelier est décentré. Il est à cinq minutes à pied du foyer et donc des trois autres secteurs. Six personnes ont répondu l'utilisation de plusieurs outils de communication et le manque d'un référent responsable de transmettre l'information. Deux employés pensent que l'information est donnée à la mauvaise personne ou qu'il y a trop d'intermédiaires. Une personne a énoncé un autre biais de la communication: les horaires irréguliers dans les équipes. Un seul salarié a répondu qu'il n'y avait aucun biais.

Parmi les sept personnes à avoir répondu "la situation géographique", quatre font partie de l'accompagnement.

Concernant le reste des réponses, les résultats sont très hétérogènes. Ils reflètent le jugement d'un travailleur et non pas de la majorité d'un secteur en particulier.

Une autre question concernait l'organisation de leur journée: "savez-vous où chercher les informations importantes pour organiser votre travail ?". Le but de cette interrogation était de savoir si, les autres secteurs avaient le même sentiment que quelques travailleurs de l'atelier. Parfois, certaines informations importantes nous manquent pour organiser notre journée de travail. Un exemple fréquent: un résident doit consulter son médecin et nous ne sommes pas au courant.

Seize personnes sur dix-huit ont répondu qu'elles avaient toutes les informations pour l'organisation de leur journée de travail. Le résultat est assez parlant. Seules deux personnes ont ce sentiment et ce sont des travailleurs de l'atelier ou du secteur de l'intendance.

### 2.2.4 Propositions d'améliorations de la part des autres secteurs envers l'atelier

J'ai profité de ce questionnaire pour interroger nos collègues sur un fait ou un oubli fréquent de la part des maîtres socioprofessionnels qui pourrait les agacer. Le sujet de la question était: "quelles informations jugez-vous importantes qui ne sont pas transmises par l'atelier ?"

Douze personnes m'ont répondu. Six d'entre elles sont satisfaites avec le sentiment que toutes les informations essentielles sont transmises.

En revanche, les autres ont émis des remarques. Je peux les classer en trois catégories: l'évolution du résident, un évènement perturbateur et les horaires de l'atelier.

Un éducateur souhaite être davantage informé concernant les progressions et l'évolution des résidents.

Une personne de l'accompagnement et un travailleur de l'atelier ont demandé plus de communication en rapport avec un éventuel évènement qui influencerait l'humeur ou l'attitude d'un résident.

Trois employés, tous œuvrant à l'intendance, ont remarqué que nous les oublions souvent. Ils voudraient être informés en cas de fermeture de l'atelier ou lorsqu'une manifestation est organisée. Ces personnes expriment un désir d'améliorer la situation. Cependant, ils ne proposent pas d'outils.

### 2.2.5 Propositions d'améliorations générales

La dernière question était ouverte: les employés ont eu la possibilité de suggérer des améliorations possibles concernant la communication intersectorielle, et non pas seulement avec l'atelier. Douze personnes ont donné leur avis. Les commentaires sont classés en cinq catégories.

J'ai regroupé les remarques de quatre personnes qui désireraient plus de rencontres informelles. Ces personnes travaillent pour le secteur des soins, de l'accompagnement, mais aussi de l'intendance.

Un maître socioprofessionnel suggère d'uniformiser les moyens de communication.

Deux employées du domaine de soins aimeraient attirer l'attention de leurs collègues directs sur le fait de transmettre systématiquement les évènements soudains qui perturbent l'organisation des autres secteurs.

Un éducateur et un salarié de l'atelier ont eu la même proposition. Ils suggèrent un temps de travail en commun qui permettrait de mieux connaître le fonctionnement des autres secteurs.

Pour terminer, trois personnes de l'intendance ont répondu qu'il n'y avait rien à changer.

## 2.3. Analyse et discussion des résultats obtenus

Suite à cette présentation des données récoltées sur le terrain, je dois les analyser et établir une relation entre les concepts théoriques et les résultats du terrain.

### 2.3.1 L'interdisciplinarité

Les données du terrain correspondant au concept de l'interdisciplinarité étaient celles présentées dans le chapitre "2.2.1 Qualité de la communication intersectorielle".

Si je me réfère aux résultats du questionnaire, je constate que la communication entre l'atelier et les différents secteurs a été jugée plutôt bonne. Cependant, les remarques émises concernant une amélioration possible laissent penser le contraire. En effet, plus de la moitié des commentaires proposent des solutions qui rendraient la communication plus efficace. Je peux donc déduire qu'en général, les collaborateurs ne sont pas pleinement satisfaits de la communication. De plus, aucune personne n'a répondu qu'il n'y avait rien à changer.

Je relève également beaucoup de remarques concernant le suivi des résidents. Le système du colloque interdisciplinaire a été mis en place récemment. Selon les commentaires, cette réunion est bénéfique pour la communication interne, plus particulièrement entre les secteurs des soins, de l'accompagnement et de l'atelier. À noter cependant que les travailleurs du secteur de l'intendance ne sont pas invités à ce colloque.

En analysant les réponses du questionnaire, je constate que le secteur de l'intendance se sent oublié. Plus de la moitié des travailleurs ont jugé la communication mauvaise. Je comprends bien cette réflexion. Ce secteur ne travaillant pas directement avec le résident, nous avons tendance à oublier de leur transmettre des informations qui pourraient influencer l'organisation de leur journée. Au vu de leurs remarques, ces oublis sont répétés et proviennent de plusieurs professionnels.

La raison principale découle du fait que les travailleurs de l'intendance n'ont pas accès aux e-mails qui, comme on le verra dans le prochain chapitre, sont l'un des moyens de communication privilégiés par les autres secteurs. De plus, la mission de ce secteur est primordiale pour satisfaire certains besoins de nos résidents, mais elle n'a pas les mêmes objectifs que les autres secteurs. Nous devons également prendre en compte la loi sur la protection des données personnelles ce qui ne facilite pas la mise sur pied de colloques interdisciplinaires.

Ces oublis involontaires de la part des autres secteurs ne favorisent pas le sentiment d'appartenance des travailleurs de l'intendance au foyer de Sierre. Le sentiment d'agir et de servir contribue à l'adhésion à un groupe. L'esprit d'équipe se renforce lorsque la communication n'exclut aucun de ses membres. Un message transmis à une seule partie de l'équipe valorisera les destinataires, mais exclura les autres membres produisant alors une séparation néfaste pour le sentiment d'appartenance. (Quilliou-Rioual, 2014)

De plus, le travail en équipe est un atout pour chaque professionnel. Le sentiment de pouvoir compter sur son collègue est rassurant. Tout comme le fait de savoir qu'un confrère peut s'aider de nos capacités. Car, chaque personne a un besoin d'appartenance et de reconnaissance selon Maslow. (Aline, 2014) *"Affirmer ses pratiques et se sentir épaulé par les autres est un facteur de bien-être"* (Quilliou-Rioual, 2014).

Le travail interdisciplinaire permet également de remettre en question son propre mode de fonctionnement. Car, en exposant ses pratiques aux critiques d'autres professionnels, le résultat ne peut être que meilleur. Cela évite de s'enfermer dans une routine avec le risque de ne plus se questionner sur le travail à accomplir. Expérience faite, je peux confirmer la théorie du sociologue Mikaël Quilliou-Rioual.

Les auteurs de "la communication interne" affirment que *communiquer c'est créer du lien*. La culture de l'entreprise rapproche et maintient une certaine cohésion d'équipe. Un spécialiste de la culture d'entreprise, M. Thévenet, a fait l'expérience qu'en travaillant sur la culture de l'entreprise, les travailleurs remarquent leurs points communs mais aussi ce qu'ils peuvent s'apprendre et s'apporter. La communication interne joue un rôle important dans le processus d'acculturation. Elle permet de créer des liens. (Jean-Marc Décaudin, 2009)

Je pense également qu'en travaillant le sentiment d'appartenance à une entreprise, la communication ne peut que s'enrichir. Le choix du collaborateur est alors crucial. À la lecture du curriculum vitae et lors de l'entretien, le responsable doit déceler les capacités de la personne à intégrer le groupe et à être en accord avec les valeurs de l'entreprise. Dans le cas contraire, le sentiment d'appartenance et la cohésion au groupe se compliquera.

J'ajouterai qu'au cours de mes lectures, j'ai pris conscience de l'importance d'instaurer une bonne communication intersectorielle. Obtenir rapidement toutes les informations ainsi qu'une bonne communication entre professionnels n'étaient pas seulement bénéfiques pour notre "confort" de travail, mais aussi pour le résident qui est au centre de notre préoccupation.

### 2.3.2 Les outils de communication

Dans le chapitre 2.2.2, j'ai présenté les données correspondantes aux outils de communication utilisés au foyer de Sierre.

En fonction des données recueillies, je souligne le fait que le mail et le téléphone sont les deux outils privilégiés au foyer de Sierre. Quelques personnes regrettent de ne plus avoir un temps de rencontre entre les secteurs de l'accompagnement, des soins et de l'atelier. Avant la mise en place des suivis résidents, nous avions rendez-vous une fois par semaine avec un professionnel de chaque secteur mentionné. Ce temps d'échange était destiné à transmettre les informations de la semaine concernant les résidents, la vie à l'intérieur du foyer, les événements particuliers... Il est vrai que lors des suivis résidents, nous échangeons uniquement sur le résident concerné et dont nous avons la référence. Nous ne sommes donc plus au courant des faits se rapportant à un autre pensionnaire. Nous ne délibérons plus sur les aspects de la vie à l'intérieur du foyer. Cela a également un impact négatif sur le sentiment d'appartenance.

Je relèverais également que dans les commentaires, certaines personnes ont différencié deux types de transmission. Parfois, nous devons transmettre des messages rapides, courts et urgents. Il existe également des informations plus complètes et secondaires à transmettre. Déterminer un outil de communication en fonction de la nature du message pourrait être un début de solution pour améliorer la communication entre l'atelier et les différents secteurs. Selon les auteurs du livre "la communication interne": *"les supports de communication ne sont jamais de simples courroies de transmission de messages reliant émetteur et récepteur. Ils jouent un rôle réel dans l'efficacité de la communication du fait de leur nature et de leurs caractéristiques"*. (Jean-Marc Décaudin, 2009).

Classer les outils de communication n'est pas évident, car un moyen de transmission peut être utilisé pour différentes catégories d'informations. Malgré cette difficulté, je tenterai de catégoriser les outils en fonction de la nature du message à passer. Je ne décrirai pas seulement les outils de communication utilisés au foyer de Sierre, mais également ceux qui me semblent intéressants. Trois groupes peuvent se distinguer: les outils utilisés pour une communication avec un besoin de réponse instantanée; les moyens privilégiés lors de transmission d'une information importante et enfin les outils choisis lorsqu'un message est destiné à tout le personnel du foyer.

#### Moyens de communication rapides

##### Le téléphone:

L'utilisation du téléphone a des avantages non négligeables. Le gain de temps et l'accessibilité de l'information restent des points positifs importants. Avec le téléphone, nous avons l'information de suite et nous pouvons demander des précisions en cas d'incertitude. L'émetteur peut, en général, se rendre compte rapidement si l'information est mal interprétée.

Selon les résultats de l'enquête réalisée au foyer de Sierre, le téléphone est le moyen de communication le plus utilisé. Nicole d'Almeida et Thierry Libaert affirme que: *"au sein de l'entreprise, le téléphone apparaît comme un média capital pour communiquer, surtout quand la structure est décentralisée géographiquement."* Ce qui est notre cas. Toujours selon ces auteurs, la distance aurait un impact positif sur la communication, car le fait de ne pas voir le récepteur du message favoriserait la liberté de dialogue. On n'oserait plus s'exprimer par téléphone qu'en face à face.

L'inconvénient majeur est que celui qui est appelé n'a pas choisi le moment. Il se peut qu'il ne soit pas disponible pour écouter ou pour parler à cet instant. Un autre inconvénient non négligeable est le fait que le téléphone ne laisse aucune trace écrite. Ce qui peut engendrer des problèmes suite à

une interprétation inadéquate ou à une mauvaise compréhension des paroles de l'émetteur du message.

L'échange informel :

En relevant les réponses du questionnaire, je m'étonnais du fait que seules deux personnes avaient privilégié les échanges informels. Je pensais que ce moyen de communication était plus fréquemment utilisé, car trois secteurs (accompagnement, intendance, soins) sont situés géographiquement au même endroit et je pensais que cela favorisait le dialogue.

Les temps de parole informels et non protocolés sont sûrement plus répandus entre personnes d'un même secteur. Différents facteurs favorisent cette méthode de communication.

Tout comme le téléphone, ces échanges ont l'inconvénient de ne laisser aucune trace. À mon avis, ils sont tout de même très utiles, car ils sont spontanés et stimulent bien souvent la réflexion.

L'agenda électronique :

Nous avons la possibilité de noter les rendez-vous des résidents sur un agenda un peu particulier. C'est un carnet en ligne sur internet. Tous les secteurs ont accès à la session et chaque personne peut modifier ou ajouter des données. C'est un outil qui permet d'avoir l'information de suite, à condition qu'il soit à jour.

Au foyer de Sierre, cet agenda n'est pas utilisé par tous les employés. C'est pourquoi son efficacité laisse à désirer.

### Moyens de communication complets

L'e-mail:

Les courriels font partie de la catégorie "communication écrite" cependant, ils permettent davantage de souplesse. Les principes rédactionnels ne sont pas les mêmes. Une présentation formelle n'est plus nécessaire, les phrases sont plus courtes et les formules de politesse font défaut.

Les messageries permettent de transmettre un message à un ou plusieurs collaborateurs en même temps.

L'électronique peut renforcer la communication interne, mais elle ne doit pas être le seul outil utilisé. En lisant les e-mails, le récepteur peut interpréter différemment le message et causer un malentendu.

*Le suivi des résidents et les réunions périodiques:*

*"La réunion est avant tout une volonté de mettre ensemble plusieurs personnes pour former un tout."*

(Quilliou-Rioual, 2014) Cette citation résume parfaitement la réunion mensuelle entre les référents d'un résident. Lors de ce colloque interdisciplinaire, les personnes de référence des soins, de l'accompagnement et de l'atelier se réunissent et exposent les observations significatives et les faits en rapport aux objectifs du résident. Cela permet d'avoir un retour sur les événements importants concernant le résident et de travailler ensemble pour son bien-être.

Une réunion n'est jamais un temps perdu. Elle permet d'observer, d'analyser nos pratiques et de définir les priorités pour un travail en commun. La réunion est également un temps de réflexion permettant de prendre du recul par rapport à une situation, de définir une stratégie d'action et de favoriser le travail en équipe; la qualité du travail en dépend.

*La réunion de responsables de secteurs:*

Les responsables de chaque secteur et le directeur du foyer de Sierre participent une fois par mois à une réunion. C'est un temps d'échange et de prise de décisions. Par le biais de notre responsable d'équipe, nous pouvons transmettre un message aux salariés des différents secteurs. Cette pratique

prend du temps, mais le relais hiérarchique est appréciable, car il permet d'adapter le message à chaque équipe. De plus, le récepteur peut réagir en demandant des compléments d'information et l'émetteur peut s'assurer de la bonne compréhension de l'information. Plusieurs outils peuvent être utilisés pour relayer la communication. C'est à chaque responsable de secteur de trouver le plus adéquat pour son équipe.

### Moyens de communication pour tout le personnel

#### *L'affichage interne:*

Les affiches permettent de prévenir, sensibiliser ou informer les employés. Le message doit exprimer l'idée en peu de mots, être lisible et visible pour attirer l'attention des lecteurs, comme une affiche publicitaire est un bon exemple. Le tableau d'affichage pourrait être divisé en deux parties: l'une pour toutes les informations professionnelles et la deuxième, bien délimitée, serait disponible pour les employés désirant afficher une petite annonce ou une publicité quelconque.... Cette pratique favoriserait les échanges entre les employés qui ajouteraient un plus à la vie à l'intérieur du foyer et à l'ambiance de travail.

J'ai constaté lors de l'analyse des résultats du questionnaire que le secteur de l'intendance emploie plus régulièrement l'affichage interne comme moyen de communication. Je pense que c'est un moyen efficace si toutes les informations sont regroupées à cet endroit.

#### *Le journal de l'entreprise:*

Au foyer de Sierre, nous n'utilisons pas cet outil. C'est un moyen de présenter un secteur, une personne, un résident, une activité... ce journal permettrait d'en apprendre plus sur la vie à l'intérieur du foyer de Sierre. C'est un moyen très prisé par les grandes entreprises, car il est possible de maîtriser le contenu. Le but de ce document est d'augmenter le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il permet également plus de solidarité entre les secteurs. Mais un tel outil de communication est onéreux et ne doit pas être trop hiérarchique. Un des points négatifs de ce document est le manque d'interactivité.

#### *Le livret d'accueil:*

Le principe de ce livret est de présenter l'entreprise à chaque nouvel employé. Les chapitres de la structure, de l'organigramme, du fonctionnement peuvent, par exemple, apparaître dans ce document. En général, les petites entreprises n'utilisent pas ce moyen de communication, car le nouveau collègue est introduit par les collaborateurs déjà en place.

Je regrette de ne pas avoir à disposition ce livret, car certaines informations se perdent. De plus, chacun a sa propre façon de fonctionner, ce qui influence la transmission des directives de service. Cependant la rédaction d'un tel document n'est pas aisée, car le style doit être neutre tandis que le document accueillant. Pour finir, la mise à jour doit être régulière.<sup>1</sup>

À mon avis, il y a de très bons outils de communication déjà en place. Nous pourrions les améliorer en uniformisant les pratiques. Prenons l'exemple de l'agenda électronique qui représente, actuellement, une perte de temps, car il n'est pas systématiquement mis à jour ou consulté par les collaborateurs des différents secteurs. Exemple concret: Les infirmières inscrivent les rendez-vous planifiés de longue date, pour les résidents par contre, elles n'inscrivent que rarement les imprévus ou rendez-vous "urgents". L'information n'est donc pas transmise à l'atelier de cette manière. Si l'un

---

<sup>1</sup> Lors de l'écriture de ce chapitre, je me suis inspirée des livres suivant: 50 fiches de communication, la communication interne en entreprise, communication professionnelle et travail en équipe pluri professionnelle, la communication interne, la communication dans l'entreprise

des résidents est absent sans justification, nous appelons le foyer plutôt que de consulter l'agenda. En revanche, si l'utilisation de cet outil devenait systématique, nous gagnerions du temps et éviterions bon nombre de dérangements.

Je pense également que le courriel est un outil de communication efficace. Il permet au récepteur du message de recevoir l'information au moment où lui-même est disponible. Les e-mails sont également utiles lorsque les horaires ne permettent pas une rencontre entre deux employés. De plus, ils laissent une trace écrite de l'information transmise et sont moins chronophages que les rencontres informelles.

En ce qui concerne le journal de l'entreprise, il pourrait être réalisé, sous supervision, par des résidents lors de leur temps à l'atelier. Cela apporterait une dimension plus familiale à ce document en mêlant le point de vue des résidents avec les employés. Cette action serait bénéfique pour le sentiment d'appartenance à l'institution.

### 2.3.3 Les biais de la communication

Selon les réponses au questionnaire présentées dans le chapitre 2.2.3, j'en déduis que pour améliorer la communication avec le secteur de l'accompagnement, principalement, il faut pallier le manque de contact en raison de la distance géographique.

Avant l'analyse, je pensais que les trois employés ayant répondu qu'il manquait une personne responsable de transmettre les informations travaillaient dans le secteur des soins. Puis, après avoir filtré les réponses, je me suis rendu compte qu'aucun n'était une infirmière. Ce sont les éducateurs qui désirent plus de contact entre professionnels. Les remarques tout en long du questionnaire m'ont induite en erreur. En effet, j'ai pu comprendre que les infirmières, principalement, regrettaient nos rencontres hebdomadaires entre un éducateur, un maître socioprofessionnel et une personne du secteur des soins pour échanger sur les événements de la semaine.

Je peux regrouper les réponses suivantes: l'information est donnée à la mauvaise personne, les horaires irréguliers et l'information passe par plusieurs personnes avant d'arriver à la bonne. Le fait de travailler en équipe avec des horaires irréguliers influence la manière de communiquer. Effectivement, l'information prend parfois des chemins sinueux avant d'arriver à destination. Effectivement, la personne recherchée n'est pas toujours présente; cela nous oblige à recourir à des intermédiaires qui interpréteront les données avant de les transmettre. Cette manière de faire constitue clairement un biais de la communication.

Pour terminer, une personne a précisé que lorsque l'agenda électronique n'est pas mis à jour, il devient inutile. L'inefficacité de ce moyen peut provenir du fait qu'il y a trop de choix dans les outils de communication.

Lors de mes recherches bibliographiques, j'ai identifié plusieurs biais qui pourraient entraver la communication entre les secteurs du foyer de Sierre.

Les sociologues d'entreprise ont remarqué que des soucis de relations apparaissent dès que l'on se trouve face à une personne... Toutes les personnes œuvrant pour l'institution sont responsables des relations humaines et donc de la communication qui en découle. Peu importe la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité, il est fort probable que des biais de la communication freinent le bon fonctionnement de l'entreprise. (Lehnisch, 2013)

La rumeur influence fortement la communication dans l'entreprise. En général, quand un bruit de couloir est lancé, il traduit un manque de communication formelle. Le personnel de toute entreprise a besoin de communiquer et de recevoir des informations générales, mais précises. Sans ces renseignements, des rumeurs se développent. Lehnisch Jean-Pierre a donné un exemple qui illustre bien la situation: *"une petite modification dans l'organisation d'un service non annoncée clairement*

*par la direction générale de l'entreprise et c'est devenu: il paraît que ce service va disparaître!"* Il est dans l'intérêt de l'entreprise d'annoncer le changement, indépendamment de son importance, le plus rapidement possible. (Lehnisch, 2013)

Les entreprises sont un lieu où le conflit est habituel. La cause première est le rassemblement de personnes bien différentes dans un même lieu, et qui plus est, n'ont pas forcément choisi d'être ensemble. Chaque employé a sa façon de penser, d'agir, de travailler... puis, la pression qui est ressentie par le personnel provient des clients, des objectifs à atteindre, des responsables et de bien d'autres facteurs encore. Toutes ces causes additionnées accentuent le risque de conflit et interagissent sur la communication dans l'entreprise.

Malgré tout, ces conflits ne sont pas nécessairement mauvais. En fonction de leur importance, ils stimulent les employés à dépasser leurs propres objectifs.

En revanche, les conflits qui prennent trop d'ampleur deviennent un danger pour l'entreprise. En effet, les disputes demandent beaucoup d'énergie aux protagonistes. Chaque personne a un total d'énergie à dépenser durant une journée. Il est préférable que cette énergie soit mise à disposition de l'entreprise et de ses tâches à accomplir. Dans le conflit personnel entre employés, la communication interne peut s'estomper gentiment. (Lehnisch, 2013)

Un message qui est bien construit, utilisant le bon code, sans bruit pour entraver la transmission peut ne pas être compris par le récepteur. L'inverse est également possible, une information mal conçue, inadaptée, en présence de frein de la communication pourrait être comprise. Nous pouvons expliquer ce phénomène par la communication non verbale. L'émetteur transmet également un message avec son corps, son visage, son intonation... autant de signaux qui traduisent une émotion. Le récepteur va alors réagir en fonction de son ressenti. C'est pourquoi Jean-Paul Guedji affirme que *la communication est une relation*. Pour éviter ce frein, il faudrait éviter d'être dans la dimension affective lors d'une communication professionnelle. Ce qui la rendrait plus efficace. (Guedji, 2008)

Le malentendu pourrait être en tête de liste des biais de la communication. Il peut être mécanique, dû à une défaillance du système auditif ou alors, plus fréquemment, du à une inattention, une interprétation du discours ou une compréhension inexacte.

Une situation fréquente de malentendu provient du fait que nous pensons comprendre la personne en interprétant ses faits et gestes en fonction de nos valeurs et de notre humeur, sans chercher à comprendre la cause d'un comportement.

L'écoute active n'est pas naturelle chez tout le monde et dépend de l'état d'esprit de la personne. L'interlocuteur peut croire être entendu et écouter, mais le récepteur du message est distrait. Il pratique alors l'écoute partielle ou pire encore, la non-écoute. Qui ne connaît pas le jeu du "téléphone arabe" involontaire? (Guedji, 2008)

Le poids des mots n'est pas anodin. Chaque personne a sa représentation des mots. Nous avons expérimenté cette notion lors du module de formation de "travail social" à l'école de maître socioprofessionnel. Nous devions classer le champ lexical de la peur. Chaque étudiant avait sa propre échelle en fonction des mots proposés. Pour une personne l'angoisse était plus intense que le stress et pour un autre étudiant, le stress était placé avant le trac... lors d'une discussion, il faut s'assurer de la bonne compréhension des mots. (Myriam, 2014)

L'effet des mots peut également avoir une influence sur la communication. Parfois, nous nous rendons compte que l'interlocuteur est blessé malgré notre bonne intention à son égard. Les mots ne sont pas seulement porteurs d'informations, mais aussi d'émotions. D'autant plus que l'on a sa



propre sensibilité, son propre vécu. *"Tout mot est actif dès qu'il sort du dictionnaire à des fins de communication"*. (Guedji, 2008)

En dépit de tous les facteurs qui peuvent influencer une communication, il arrive très souvent que l'émetteur et le récepteur se comprennent. Tous les messages ne sont pas forcément affectés par un bruit. Il y a toujours la possibilité de faire un feed-back à la fin d'une conversation pour s'assurer de la bonne compréhension du message.

#### 2.3.4 Propositions d'améliorations

En fonction des remarques émises sur mon questionnaire, je proposerai quelques solutions pour améliorer la communication entre l'atelier et les autres secteurs. Chaque solution sera analysée pour ensuite sélectionner les plus pertinentes.

##### Le journal de bord électronique:

*Si le but commun n'existe pas, l'équipe n'est qu'un agglomérat.*" (Hyacinthe Dubreuil) Comme je l'ai déjà mentionné plus haut, depuis que le suivi des résidents a été mis en place, la transmission d'informations s'est améliorée. Lors de ces rencontres, nous échangeons sur les observations et atteintes des objectifs pour le résident dont nous avons la référence. Nous avons également la possibilité de mettre au point différentes stratégies dans le cadre de l'objectif commun aux trois secteurs. Le but est de favoriser la multiplication d'actions qui permettra d'atteindre cet objectif. De plus, le projet est construit par les référents, en accord avec le résident. L'adhésion au concept ne peut être que facilitée. Il est impossible de mener une action si les membres d'une équipe ne sont pas volontaires. Le travail en équipe permet une qualité d'action supérieure, car les besoins de nos pensionnaires sont nombreux et divers. (Quilliou-Rioual, 2014) (Muchielli, 2015)

Cette réunion a lieu une fois par mois. Si un évènement perturbateur vient modifier le comportement du résident entre ces réunions, nous devons trouver un moment rapide et efficace d'informer les différentes équipes.

Le suivi résident a donc résolu passablement les soucis de communication entre l'accompagnement, le secteur des soins et l'atelier. Cette réunion ayant lieu une fois par mois. Entre temps, il serait intéressant de mettre en place un journal de bord électronique accessible à tous les travailleurs. Chacun aurait la responsabilité de consulter cet outil pour s'informer d'un éventuel évènement qui influencerait le comportement d'un résident. Cela permettrait de porter une attention particulière à l'égard du pensionnaire concerné afin pour qu'il puisse vivre au mieux ces instants qui peuvent s'avérer difficiles.

Ce moyen de communication est peu coûteux ni en temps ni en argent. Il sera efficace à condition que tous les collaborateurs du foyer de Sierre l'utilisent. Comme nous avons pu le constater, le partage de l'information est primordial pour le suivi de chaque résident. En utilisant cet outil, nous éviterions les coups de téléphone inopportuns.

En adoptant le journal de bord électronique, nous rajouterions encore un outil à liste déjà bien fournie des moyens de communication. Il faudrait donc comparer ces outils pour ne garder que les plus performants et adaptés à tous les secteurs. Nous devons également uniformiser nos pratiques.

##### Le système qualité:

Le fait de partager les informations permet de renforcer l'efficacité du travail et assure un principe d'unité. (Libaert, 2010)

En analysant les réponses du questionnaire, j'ai constaté que le secteur de l'intendance se sent souvent oublié. Ce sentiment ne favorise pas la cohésion du groupe. Selon Maslow, le besoin d'appartenance doit être comblé juste après les besoins physiologiques et sécuritaires. Le premier étage de la pyramide comprend les besoins vitaux liés à la survie de l'homme, tels que se nourrir ou respirer. Ensuite, nous pouvons combler le besoin de sécurité. Nous devons nous sentir protégés des dangers qui nous menacent pour passer au stade suivant qui est le besoin d'appartenance. Le fait qu'il soit placé en troisième position en dit long sur son importance. (Aline, 2014)

Il est donc nécessaire de reconnaître le travail de chaque secteur et de n'en exclure aucun sous prétexte qu'il n'a pas la même mission et ne travaille donc pas directement avec les résidents.

Nous transmettons les informations non urgentes par courriels à tous les secteurs. Les besoins de l'intendance ne justifient pas que chaque travailleur de ce secteur possède un ordinateur. C'est donc au responsable de la cuisine et de l'intendance d'imprimer les informations qu'il juge importantes. Les résultats du questionnaire démontrent que le système qualité, en matière de communication, de ce secteur doit être revu. Ce point pourrait être abordé lors de la réunion des responsables de secteurs. Car chaque personne connaît bien les besoins et limites de son secteur.

Je proposerai une solution provisoire qui améliorerait la communication entre le secteur de l'intendance et de l'atelier uniquement. Nous pourrions adopter leur mode de transmission d'informations actuel, l'affichage interne. Les résidents travaillant à l'atelier réalisent des affiches concernant leurs activités du mois. Dans un même temps, ils pourraient en réaliser une destinée au secteur de l'intendance et comportant les informations à transmettre. Ce ne sont bien sûr pas des renseignements confidentiels, car ils concernent la fermeture ou les horaires de l'atelier par exemple.

Cette solution doit être limitée dans le temps, car il faut impliquer les secteurs des soins et de l'accompagnement dans la démarche.

#### L'échange informel:

La relation entre collègues joue un rôle essentiel dans l'équipe. Selon Chambard De Lauwe: *"l'équipe est un ensemble de personnes liées par des interrelations, ayant une certaine conscience d'appartenance et une certaine forme de culture commune. Il n'y a pas seulement une adhésion, il y a une acceptation et une volonté d'adhésion."* De plus, l'équipe ne doit pas être une addition d'êtres au risque que chacun travaille pour soi. En évoluant ensemble, chaque travailleur peut apporter ses compétences, ses techniques, sa science, sa façon d'être et de fonctionner. La complémentarité d'actions sera alors présente (Muchielli, 2015). Lors des réunions formelles, la rédaction d'un procès-verbal ne laisse que peu de la place à la spontanéité. Si nous rencontrons nos collègues dans un contexte professionnel différent d'une fois à l'autre, sans formalité, sans pression, nous pourrions échanger plus naturellement. Pour illustrer cette forme d'échange, un éducateur a proposé de partager un repas ponctuellement au foyer avec les résidents et le personnel qui les entoure. Il est vrai que cet exemple favoriserait également le sentiment d'appartenance à l'équipe, car il n'est pas obligé que chaque discussion, lors de ces temps, concerne le résident. Ces actions renforceraient également ce besoin d'appartenance à l'institution.

Cette proposition d'actions est très intéressante, à mon avis. Nous pourrions également inviter tout le personnel de foyer œuvrant ce jour-là pour l'exposition mensuelle des résidents. Nous pourrions également, partager ponctuellement un apéritif entre résident et personnel... Tous ces instants de partage permettraient de resserrer les liens entre le personnel, mais aussi avec les résidents. Nous pourrions également échanger sur des sujets non professionnels, ce qui crée des affinités et facilite la communication en général.

Ces instants prendraient du temps et coûteraient donc à l'entreprise. Cela incombe donc aux responsables d'analyser leur faisabilité.

#### La réunion interservices:

Le sentiment d'appartenance à l'entreprise peut se travailler de différentes manières selon Jean-Pierre Lehnisch. Le découplage des services est la première action à entreprendre. Il arrive d'avoir l'impression que l'entreprise est formée de mini-entreprises. Ce qui représente évidemment un obstacle à la communication. Pour éviter ce phénomène, nous pouvons par exemple, inviter chaque employé à découvrir le travail réalisé dans tous les secteurs. La réunion interservices peut être un atout pour le sentiment d'appartenance. Le principe est simple: mieux connaître le travail effectué par nos collègues. Les employés se réunissent, tour à tour, pour se présenter et expliquer leurs actions quotidiennes. (Lehnisch, 2013) (Libaert, 2010)

Un employé qui a répondu au questionnaire a même proposé d'avoir à disposition un temps pour se glisser dans la peau d'un collègue d'une autre profession. Ces instants permettraient à chacun de prendre conscience que les travailleurs sociaux, provenant de différentes formations, ne possèdent qu'une brique du savoir. Il est donc important de mettre en commun ces savoirs au bénéfice du résident pour qu'il puisse jouir d'une prise en charge à la hauteur de ses attentes. (Quilliou-Rioual, 2014)

Des rotations entre secteurs permettraient de mieux saisir la mission des autres professions et peut-être de comprendre pourquoi certaines personnes omettent de transmettre des informations... L'idéal sera de passer une journée par année dans un autre secteur. Cela permettrait de mieux comprendre le fonctionnement du secteur, mais aussi, de renforcer le sentiment d'appartenance. L'inconvénient de cette formule est qu'elle nécessite une organisation et des coûts importants.

La réunion interservices serait une bonne alternative. Chaque collaborateur participerait à un instant, limité dans le temps, de présentation et d'échange entre secteurs. Cette réunion serait préparée par l'ensemble des collaborateurs du secteur concerné. Si chaque travailleur a l'occasion de participer à l'une de ces réunions, je suis persuadée que la communication serait facilitée.

Dans un même ordre d'idée, les journées portes ouvertes seraient également un atout pour la communication entre secteurs. Ces journées seraient réservées aux collaborateurs. Chacun aurait la possibilité de passer un moment dans un autre secteur pour y découvrir le travail effectué. Il y aurait davantage de démonstrations pratiques que lors de la réunion interservices ce qui faciliterait la représentation de chaque profession.

#### Unification des pratiques:

La communication est bien plus que de l'information. Selon les sociologues d'entreprise: *"la communication en entreprise met en relation des hommes entre eux en vue de faciliter leur action collective. C'est une action bilatérale, alors que l'information est une action unilatérale"*.

Pour informer, il suffit de produire et de répandre un message sans se soucier de la réaction et de la réponse du récepteur. Le but est de transmettre le message, rien d'autre.

Au contraire, la communication permet d'établir une relation avec le destinataire du message. La réponse de ce dernier est alors prise en compte. (Lehnisch, 2013)

Un système de communication toujours disponible, interactif, ouvert et accessible à tous est un moyen essentiel à la transmission d'informations internes (Libaert, 2010). Cette affirmation appuie la proposition d'un travailleur de l'atelier. Il a conseillé d'uniformiser les pratiques en matière de communication pour que chaque travailleur sache où chercher l'information. Cela éviterait bon nombre de dérangements inutiles et chronophages. Le gain de temps sera appréciable pour les deux secteurs. Tant pour celui qui cherche l'information que pour celui qui est perturbé dans son travail.

Pour mettre en pratique ce projet, je propose que chaque employé des différents secteurs réponde à un nouveau questionnaire concernant les pratiques de communication. Il sera également important de connaître les habitudes ou comportements qui leur conviendraient moins. Exemple: plusieurs personnes du secteur des soins nous ont signalé, par le biais du questionnaire de ce travail, qu'elles aimeraient recevoir le plan mensuel d'ouverture de l'atelier plus rapidement. Leur organisation dépend, en effet, des horaires de l'atelier. Cette demande est tout à fait légitime alors que nous n'avions pas pris conscience de cet aspect de la situation.

Un questionnaire concernant la communication entre chaque secteur permettrait d'unifier les pratiques et de réajuster la transmission d'informations entre professionnels dans le but de faciliter le travail de nos collègues.

#### Projet commun:

Roger Muchielli raconte une expérience qui démontre qu'avec la possibilité d'agir sur le partenaire en ayant une relation simplement humaine, cela augmente les comportements de coopération. Puis, H. Wichmann conclut, par analyse de diverses expériences, que dès que nous avons un minimum de familiarité avec une personne, le souci de l'intérêt commun augmente par rapport à la rivalité naturelle et la méfiance (Muchielli, 2015). Ces expériences démontrent que le travail en commun engendre plus de coopération entre collègues. Deux personnes ont suggéré un temps de travail ensemble pour mieux connaître le fonctionnement des différents secteurs avec lesquelles nous travaillons tous les jours. Il est vrai qu'en réalisant un projet en commun, cela nous permet de mieux comprendre certaines décisions ou actes des autres secteurs.

Le projet commun pourrait consigner l'intérêt de tous les secteurs participants. Pour exemple, je citerais une sortie avec plusieurs résidents dans un musée d'art. Cette activité rassemblerait l'accompagnement pour l'organisation de la sortie et l'atelier concernant l'art qui est également pratiqué avec les résidents. Un autre exemple: l'apprentissage de l'utilisation du fer à repasser peut se réaliser en collaboration avec la lingère qui connaît parfaitement son outil de travail.

Ces projets nécessitent une réflexion, mais seraient plutôt simples à mettre en œuvre. Ils seraient bénéfiques pour la collaboration entre secteurs, à condition que tous les secteurs soient sollicités. Chaque travailleur devrait s'impliquer personnellement pour la recherche d'idées et la réalisation du projet. C'est uniquement à cette condition que ce moyen de communication reste efficace à long terme.

#### La boîte à idées:

Chaque année, un entretien annuel individuel est planifié. Il nous offre la possibilité d'exprimer notre ressenti depuis l'entrevue précédente. Cette réunion doit bien sûr être préparée et cela nous permet de faire un bilan. Cependant, nous n'avons pas forcément la capacité de mettre le mot exact pour définir nos émotions et nos impressions d'il y a plusieurs mois. Une boîte à idées permettrait de transmettre sur le moment nos suggestions avec une représentation plus juste. Nous savons bien que la direction est ouverte à la discussion, mais il est parfois difficile d'exprimer correctement notre ressenti et nos suggestions face à nos supérieurs hiérarchiques. L'écrit permet de peser ces mots, de les corriger, de s'accorder un temps pour formuler correctement la demande ou l'insatisfaction. De plus, ce moyen de communication faciliterait l'écoute des désirs des employés ce qui pourrait éviter parfois les conflits. Car, souvent les conflits génèrent une réflexion. Anticiper serait, évidemment, plus favorable à l'entreprise.

D'autre part, une expérience démontre qu'être attentif envers ses employés n'est que bénéfique:

*"Après qu'on eut modifié l'éclairage d'un atelier, la production a augmenté de six points. Quelques jours plus tard, l'on est revenu à l'ancien système sous prétexte que l'éclairage était trop fort, et la productivité a encore cru! L'attention portée aux conditions de travail était suffisante pour motiver le personnel." (Lehnisch, 2013)*

C'est un moyen peu couteux. Il est intéressant, car nous pouvons y déposer des demandes même anonymement pour les plus délicates. Il est clair que l'anonymat décrédibilise légèrement la remarque pour la direction, mais du côté de l'employé, il aura quand même le sentiment de s'être exprimé. Cependant, le salarié doit être conscient qu'exprimer un désir ne débouche pas forcément sur une réalisation concrète. Toute demande génère une réflexion ce qui me paraît très positif. Concernant les demandes signées, le directeur peut prendre connaissance de ces dernières quand il est disponible à les recevoir. Ce n'est pas toujours le cas lorsqu'une personne se présente à son bureau pour exprimer une requête.

#### 2.3.5 Positionnement personnel

Lors de cette recherche, j'ai passé beaucoup de temps à décrypter, l'avis de mes collègues sur la communication entre l'atelier et les autres secteurs. Il est temps de donner mon avis sur le sujet.

Mon opinion rejoint celles des autres collaborateurs; en effet, je m'accorde à eux pour dire que notre communication n'est pas insuffisante, mais que nous pourrions l'améliorer. Parfois, je ressens également une gêne qui provient certainement d'un manque de communication. Comme lors de l'absence d'un résident non signalée, ou lorsque le résident nous informe d'un évènement.

De mon point de vue, nous arrivons à accomplir correctement notre travail. Mais, les circonstances pourraient être meilleures et donc augmenter la qualité de prise en charge des résidents. La communication a beaucoup d'impact sur le travail au quotidien.

Nous pourrions changer le mode de transmission d'informations pour être plus performants. C'était le premier constat, celui qui a influencé le choix du thème pour mon travail. Puis, au fil des lectures, j'ai pris conscience que le sentiment d'appartenance à l'entreprise était un gage de qualité du travail. Notre situation géographique influence certainement notre sentiment d'appartenir à l'institution "Valais De Cœur". L'une des solutions est d'organiser des réunions dans le but de nous rapprocher de nos collègues pour pallier la distance.

M'appuyant sur ce travail et sur toutes les lectures effectuées, j'ai l'espoir d'apporter une touche personnelle à la communication interne du foyer de Sierre.

#### 2.3.6 Et dans les autres institutions ?

Pour compléter ce travail, j'ai interrogé par le biais d'un questionnaire (voir annexe 2), quatre collègues de classe travaillant dans des institutions valaisannes comprenant également les secteurs des soins, de l'intendance, de l'accompagnement et un atelier. Le but de cette interrogation était de savoir s'il existait une formule, que nous pourrions adapter, qui améliorerait la communication du foyer "Valais de Cœur" de Sierre.

J'ai constaté que les moyens de communication étaient, à peu de chose près, les mêmes. Les e-mails, le téléphone, les colloques, la synthèse des résidents, les échanges informels... Tous ces outils sont également utilisés avec plus ou moins de satisfaction dans ces institutions.

Un des établissements complète un journal de bord commun. C'est le seul moyen de communication absent à Sierre. Cependant, il fait partie des solutions proposées dans l'un des chapitres précédents.

De manière générale, mes camarades de classe préfèrent les outils de communication écrits, car comme l'a relevé l'un d'eux: "*les paroles s'envolent, les écrits restent.*" Entre les courriels et les synthèses avec procès-verbal, les étudiants interrogés sont satisfaits des outils de communication mis à disposition dans leur établissement.

Eux suggèrent également deux améliorations possibles concernant le suivi rapide des résidents. Trois de mes collègues relèvent qu'il faut un contact plus régulier pour passer l'information ou gérer les situations dès qu'un problème survient. Seul un collègue est entièrement satisfait des moyens de communication mis en place par l'institution qui l'emploie.

### 3. Conclusion

#### 3.1. Résumé et synthèse de la recherche

Ce travail a mis en lumière la communication interne, plus précisément celle entre l'atelier et les différents secteurs du foyer "Valais De Cœur" de Sierre.

Pour une prise en charge complète des résidents, quatre secteurs se répartissent le travail: l'accompagnement qui est composé d'éducateurs, le secteur des soins d'infirmière et d'aide-soignante, l'intendance de cuisiniers, de la lingère, des concierges et pour terminer, il y a les maîtres socioprofessionnels qui œuvrent à l'atelier. Ces équipes sont chapeautées par la direction et les responsables de secteur.

J'ai choisi cette problématique car souvent les informations circulent mal entre les professionnels des différentes équipes.

Pour évaluer la communication entre les secteurs, j'ai proposé un questionnaire à un échantillon de salariés: les éducateurs, les infirmières et les travailleurs de l'intendance; la majorité d'entre eux ont répondu au formulaire. Le questionnaire était divisé en trois parties importantes: l'interdisciplinarité, les biais de la communication et les moyens de communication. C'était l'occasion de proposer à chaque personne de l'échantillon retenu d'évoquer des solutions ou pistes pour pallier le manque de communication. En attendant le retour de tous les questionnaires, j'ai profité pour me documenter sur les différents thèmes abordés dans ce travail.

L'analyse des réponses au questionnaire a démontré que la communication entre les secteurs et l'atelier n'est pas si mauvaise que je l'avais imaginé. Cependant, les remarques formulées prouvent que nous devons encore nous améliorer pour augmenter la qualité de prise en charge de chaque résident. Certaines réponses valorisent les mérites de la réunion intitulée "suivi des résidents". Ces rencontres ont été mises en place après le choix du thème du travail de mémoire et ont grandement amélioré la communication entre l'accompagnement, les soins et l'atelier. En me référant aux constatations, des efforts restent à fournir en matière de communication entre secteurs.

Un point important a été soulevé lors de l'analyse du questionnaire. Le secteur de l'intendance se sent mis de côté. La plupart des personnes travaillant pour cette division ont des remarques similaires à: *"personne ne pense à transmettre les infos"* ou alors *"l'intendance est souvent oubliée"*.

Pour répondre à la question de départ: *"Comment peut-on améliorer la communication entre les différents secteurs et l'atelier « Valais de Cœur » à Sierre?"*

Je pense qu'il faut en premier lieu pallier le manque de contact dû à la situation géographique. Lors de l'analyse du questionnaire, j'ai constaté que plusieurs personnes déplorent le peu de rencontres entre secteurs. La demande concerne aussi bien des réunions formelles que des moments de partage informels.

Je crois que la mise en place d'un outil interactif et accessible à toutes les personnes travaillant directement avec le résident serait bénéfique. Ce moyen de communication permettrait de transmettre toutes les informations en temps réel, ce qui éviterait passablement de dérangements en utilisant le téléphone. Ce nouvel outil ne remplacerait pas l'ancien; les deux seraient plutôt complémentaires.

Pour terminer, nous ne devons pas négliger le secteur de l'intendance sous prétexte qu'ils ne travaillent pas directement avec les résidents. J'ai appris au cours de mes lectures que le sentiment d'appartenance à l'entreprise est primordial pour les travailleurs; il influence directement la qualité

du travail et les relations entre collègues. Je n'ai pas de solution à long terme pour pallier efficacement ce manque ressenti par les personnes travaillant pour l'intendance. Mais, je peux déjà rendre attentif mes collègues de l'atelier de ne plus oublier ce secteur lors de transmission d'informations. Dans un deuxième temps, je propose de nous questionner et de mettre en place un outil de communication spécifique au secteur de l'intendance.

Mon travail propose quelques solutions pour améliorer la communication entre les différents secteurs et l'atelier. C'est maintenant à la direction du foyer de Sierre de juger s'il est utile de repenser cette communication et d'analyser les solutions proposées.

### 3.2. Limites du travail

Durant mes recherches bibliographiques, j'ai constaté qu'une multitude de livres, de travaux, de sites internet traitaient le sujet de la communication interne. Dans un premier temps, j'ai limité mes recherches bibliographiques à des ouvrages qui évoquaient des outils et solutions pour améliorer la communication interne de son entreprise. Puis, j'ai observé qu'en me documentant exclusivement sur ce sujet, je n'aurai pas assez de références théoriques pour compléter mes recherches sur le terrain et proposer une analyse adéquate. J'ai donc élargi mon champ d'investigations en lisant des ouvrages analysant la communication et l'interdisciplinarité. Ma curiosité étant titillée, j'ai perdu du temps, car de nombreux ouvrages ne concernaient pas mon sujet.

Pour sélectionner les livres, j'ai utilisé le moteur de recherche "Google Books" qui permet d'avoir un aperçu approfondi de chaque ouvrage disponible sur cette bibliothèque virtuelle. Après avoir sélectionné ceux qui me paraissaient intéressants, nouvelle déconvenue: le site "RERO Valais" m'informait qu'ils n'étaient disponibles dans aucune médiathèque valaisanne.

L'une des difficultés rencontrées lors de l'analyse des réponses aux questionnaires était l'effet de régression vers la moyenne:

*"L'observateur tend à ne pas observer des attitudes extrêmes et à ne voir que des valeurs moyennes. On aura tendance sur une échelle de trois appréciations à utiliser plutôt la position moyenne. Sur cinq positions, à utiliser les positions deux, trois et quatre."* (Gabriel, 2013)

J'ai expérimenté cet effet lors de la première question: *"comment évaluez-vous la communication entre l'atelier et votre secteur?"* Sept personnes sur dix-huit ont coché l'appréciation "Bonne" qui se trouvait au centre. Mais seulement deux personnes n'avaient aucune remarque concernant une amélioration possible.

Pour éviter ce biais, j'aurais dû formuler pour chaque appréciation des critères observables. Et cela également pour chaque question demandant une évaluation.

J'ai limité l'échantillon retenu pour le secteur des soins aux quatre infirmières car c'est avec elles que nous avons le plus de contacts. Ce n'était pas dans le but d'exclure les aides-soignantes mais plutôt pour une raison hiérarchique. Il m'aurait été compliqué de gérer les réponses de toutes les assistantes en soins alors que les personnes référentes sont chargées de faire circuler les messages à leurs collaboratrices. Ce n'est pas de notre responsabilité de transmettre les informations à ce groupe de professionnelles. Il est vrai que pour un remaniement de la communication interne, il serait conseillé d'avoir l'avis de tous les collaborateurs sans exception. L'idéal serait d'interviewer chaque travailleur pour récolter des données complètes. Cependant, le travail étant limité à un certain nombre de pages, j'ai dû d'emblée, poser un cadre qui m'a permis de respecter les directives de réalisation du mémoire.



En cours d'analyse, j'ai regretté de ne pas avoir séparé le secteur de l'intendance en deux. D'un côté les cuisiniers et de l'autre, les concierges et la lingère. Il aurait été utile de savoir quel groupe de professionnels de ce secteur est mécontent de la communication.

Un tel travail était une première pour moi. Il m'a permis d'approfondir mes connaissances en matière de communication et de découvrir à quel point elle peut influencer la qualité du travail dans une entreprise. Je n'ai pas la prétention d'avoir trouvé la solution qui permettrait une communication optimale, mais je pense avoir proposé quelques pistes intéressantes.

### 3.3. Perspectives et pistes d'action professionnelle

Dans le paragraphe du développement de ce travail, j'ai proposé plusieurs solutions. Je dois maintenant sélectionner celles qui me paraissent les plus adéquates.

Le journal de bord électronique semble être une bonne solution pour améliorer la communication entre l'atelier et les autres secteurs et peut-être même entre les différents groupes de professionnels. En effet, que ce soit les horaires irréguliers, la charge de travail importante, la négligence parfois... beaucoup de facteurs peuvent influencer la communication de manière négative.

Ce nouvel outil me paraît adapté à la communication entre secteurs travaillant directement auprès du résident. Chaque division a sa façon de transmettre les éléments significatifs à ses collègues directs. On y retrouve souvent le journal de bord classique (papier) prévu à cet effet. Il suffirait donc de changer de support pour que tous les professionnels aient accès à ces informations. Il est primordial d'être informé en temps réel de chaque événement survenu qui pourrait modifier le comportement d'un résident. Cela nous permettrait d'adapter notre prise en charge et notre organisation de la journée pour le bien-être du pensionnaire.

Mon choix s'est confirmé lors de la dépouille du questionnaire destiné à mes collègues de classe. L'un d'entre eux a exposé les mérites du journal de bord commun aux secteurs.

Je n'ai trouvé qu'un seul point négatif à cet outil: l'intendance n'y aurait pas accès, car les informations qui seraient susceptibles d'y figurer sont protégées par le secret professionnel.

Pour répondre à la demande très présente d'avoir plus de contacts entre nous, travailleurs de chaque secteur, je propose la solution de l'échange informel. Il est important pour l'esprit d'équipe de profiter de quelques instants pour échanger directement sur un sujet professionnel ou non. Et pour une fois, chaque secteur sera concerné. Il n'y a pas de mise à l'écart due au secret professionnel. Cette solution compense l'éloignement géographique de l'atelier et favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Nous pourrions par exemple, comme l'a proposé un éducateur lors du questionnaire, partager ponctuellement un repas, au foyer, avec les résidents et les personnes qui les entourent également. Inviter nos collègues aux instants forts de l'atelier serait aussi une possibilité. En effet, chaque mois, nous organisons un vernissage où nous exposons les travaux d'un résident. La famille et les amis y sont conviés; nous pourrions donc envisager de partager ces moments, également, avec nos collègues présents ce jour-là.

Si la charge de travail n'est pas trop importante, il serait possible de rassembler résidents et travailleurs, pour fêter les jubilaires du mois. Chaque instant de partage a sa valeur.

Les projets communs sont également, à mon sens, une solution efficace pour lutter contre le cloisonnement des services. Il faudrait être attentif à intégrer tous les secteurs, mais également que

chaque section participe activement à la recherche de projets communs. Car si un groupe de professionnel à l'impression de porter la plupart des projets, cette solution sera vite oubliée.

Une bonne entente entre collègues est une motivation pour effectuer un travail de qualité. Les résidents, selon la sensibilité, en ressentiront les effets positifs. Pour eux, une équipe soudée ne peut être que bénéfique.

Un projet commun est déjà en place. Avec l'accompagnement, nous collaborons pour la création des décorations des tables de Noël. Mais nous pourrions, par exemple, avec l'aide d'une soignante, mettre en place une activité pour la fabrication de produits cosmétiques personnalisés pour le résident.

Mon travail de recherche pourrait servir de support pour élargir la réflexion à chaque secteur du foyer "Valais De Cœur" de Sierre. Le questionnaire rempli par l'échantillon de personnes retenues était ciblé pour la communication entre l'atelier et les différents secteurs. Il serait intéressant d'étendre les recherches pour chaque secteur entre eux. Chaque professionnel serait interrogé sur la communication entre son secteur et les autres, mais de manière indépendante. Cette action permettrait de prendre conscience des biais de la communication, des informations non transmises, des outils de communication utilisés... mais elle permettrait surtout de réadapter la communication interdisciplinaire pour accroître son efficacité.

### 3.4. Remarques finales

Lors du chapitre "1.2.3 objectifs de la recherche", je m'étais fixé des buts concernant ce travail. Il est temps de les reprendre pour vérifier s'ils ont été atteints.

Le premier objectif était d'analyser la communication entre les différents secteurs et l'atelier; à l'aide du questionnaire, j'ai pu évaluer cette dernière. J'ai pris conscience du fait que la problématique n'avait pas la même importance pour les différents secteurs. Les professionnels de l'intendance et de l'accompagnement étaient plus concernés que ceux du secteur des soins. J'ai également identifié, avec l'aide de mes collègues, certains biais à la communication. Cette liste n'est pas exhaustive, mais représente les principaux freins à une bonne communication entre l'atelier et les autres secteurs. Pour terminer, j'ai analysé les outils que nous utilisons régulièrement et j'ai repéré quelques différences entre les secteurs.

Le deuxième objectif était d'identifier les méthodes de communication utilisées dans certaines institutions valaisannes. L'objectif a été réalisé. J'y ai porté moins d'attention, car le cœur de ma recherche était centré sur la communication interne du foyer "Valais de Cœur". J'ai tout de même pu constater que les outils de communication étaient sensiblement identiques. À l'exception du journal de bord commun qui, à mon avis, doit être introduit au foyer de Sierre.

Le troisième objectif de la recherche sur le terrain était de proposer plusieurs solutions pour améliorer la communication interne. En m'appuyant sur mes lectures, j'ai émis différentes suggestions. Par la suite, j'ai sélectionné celles qui me paraissaient les plus adaptées. La mise en place de ces diverses propositions ne dépend pas de ma volonté ni de mon pouvoir.

Pour terminer, les recherches bibliographiques effectuées ont été très enrichissantes. J'ai pris du temps pour me documenter sur le sujet de ce travail. J'ai relevé chaque passage qui me semblait important pour l'écriture de ce mémoire. Ces lectures m'ont également permis d'accroître mes connaissances en matière de communication et appuyer ainsi mes propositions d'amélioration.

Finalement, j'ai eu beaucoup de plaisir à réaliser ce travail, car il m'a permis une meilleure compréhension de la complexité de la communication interne en général. Je n'ai pas la prétention de trouver la solution miracle pour la communication entre les secteurs. Je voudrais simplement améliorer et rendre plus agréable la manière de communiquer entre les différents secteurs et l'atelier. Avant l'analyse du questionnaire, je pensais avoir repéré le problème... À ma grande surprise, c'est l'intendance qui déplore notre manière de communiquer et non le secteur des soins. Les remarques des professionnels de l'intendance m'ont permis de réaliser à quel point le sentiment d'appartenance était important dans une entreprise.

Je pense que cette recherche devrait s'appliquer à tous les secteurs. Si chaque travailleur prend conscience des comportements dérangeants pour ces collègues en matière de communication, la collaboration entre professionnels ne peut que s'améliorer.

*"Malgré ses apparences techniques, la communication fait, en réalité, appel à d'autres ressorts plus chaleureux. L'on ne peut communiquer que si les émotions, la motivation et la raison s'entremêlent étroitement." (Lehnisch, 2013)*

## 4. Bibliographie

- Aarts Noelle. *Pôle de compétence et de ressource pour la nature* . Récupéré sur Espace naturel:  
<http://ct68.espaces-naturels.fr/quest-ce-que-la-communication>
- Antidote. Dictionnaire du logiciel Antidote .
- Carron Gabriel. (2013). Les obstacles à une observation objective.
- Chappuis Aline (2014). Santé et motivation . *note de cours* .
- D'Almeida Nicole, Libaert Thierry. (2010). *La communication interne en entreprise*.
- Darbellay Frédéric (2012). *La circulation des savoirs, interdisciplinarité, concepts nomades, analogies, métaphores*.
- Décaudin Jean-Marc. (2009). *La communication interne, stratégies et techniques*.
- Dictionnaire français en ligne*. Récupéré sur Dictionnaire de l'éducation :  
<http://dictionnaire.education/fr/interdisciplinarite>
- Fondation Valais de Coeur*. Récupéré sur [www.valaisdecoeur.ch](http://www.valaisdecoeur.ch)
- Guedji Jean-Paul. (2008). *50 fiches de communication, concepts et pratique - technique de management* .
- Larousse. *Larousse*. Récupéré sur Dictionnaire de français Larousse:  
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561?q=communication#17429>
- Lehnisch Jean-Pierre. (2013). *La communication dans l'entreprise*.
- Luisier Myriam. (2014). Travail social .
- Muchielli Roger. (2015). *Le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective*.
- Quilliou-Rioual Mikaël. (2014). *Communication professionnelle et travail en équipe pluriprofessionnelle*.

## 5. Table des annexes

Annexe 1:	Questionnaire destiné à l'échantillon retenu des collaborateurs de "Valais de Cœur"
Annexe 2:	Questionnaire destiné à l'échantillon retenu des collaborateurs d'institutions valaisannes

## Annexe 1: questionnaire destiné à l'échantillon retenu des collaborateurs de "Valais de Cœur"

---

### **Page 1**

Hello l'équipe :)

Le thème de mon travail de mémoire est: la communication entre l'atelier et les différents secteurs.  
Parfois, la communication entre l'équipe de l'atelier et celle du foyer n'est pas optimale.

Dans un premier temps, j'aimerais connaître votre avis, puis j'essayerai d'identifier les biais à la communication. Pour terminer, je tenterai de proposer quelques pistes d'action susceptible améliorer notre communication intersectorielle.

Ce questionnaire est anonyme.

La première question est importante et obligatoire :)

### **Page 2**

**Dans quel secteur travaillez-vous \***

- ☐ Accompagnement
- ☐ Soins
- ☐ Intendance - cuisine
- ☐ Atelier

**Comment évaluez-vous la communication entre l'atelier et votre secteur?**

- ☐ Rien à changer
- ☐ Très bonne
- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Insatisfaisante

**Que pourrait-on améliorer ?**

(Le secteur de l'atelier et le votre)

### **Page 3**

**Savez-vous où chercher les informations importantes pour organiser votre travail ? (absence d'un résident, planning de travail des résidents,...)**

☐ oui

☐ non

**Si non, pour quelles raisons n'avez vous pas ces informations?**

---

**Quel est, selon vous, le principal frein à une bonne communication ?**

- ☐ La situation géographique des différents secteurs
- ☐ L'utilisation de plusieurs outils de communications
- ☐ L'information est donnée à la mauvaise personne
- ☐ Trop d'informations
- ☐ Manque une personne responsable de transmettre l'information
- ☐ Autres

## **Page 4**

**Quel moyen de communication employez-vous le plus souvent?**

*pour communiquer avec tous les secteurs (pas seulement pour l'atelier)*

- ☐ Téléphone
- ☐ Mail
- ☐ Affichage interne
- ☐ Réunion périodique
- ☐ Echange informel
- ☐ L'agenda électronique
- ☐ Autres outils et supports - précisez :
- ☐

**Quels sont les deux moyens qui vous paraissent les plus efficaces ?**



**Page 5**

Quelles informations jugez vous importantes qui ne sont pas transmises par l'atelier ?

Auriez-vous des propositions pour améliorer la communication intersectorielle ?

**Page 6**

Merci pour votre participation active :)

Céline

## Annexe 2: Questionnaire destiné à l'échantillon retenu des collaborateurs d'institutions valaisannes

### La communication interne dans votre entreprise

#### Page 1

Hello,

J'ai besoin de votre expérience pour finaliser mon travail de mémoire. Le thème est la communication entre l'atelier et les différents secteurs de "Valais de Cœur".

J'aurais aimé avoir quelques exemples de moyen de communication mis en place dans des entreprises sociales ayant une structure plus ou moins semblable (Secteur soins, accompagnement, intendance et atelier).

Merci pour votre aide :)

#### Page 2

#### Comment évaluez-vous la communication interne de votre entreprise ?

Entre votre atelier et les autres secteurs

- ☐ Excellente
- ☐ Bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Insatisfaisante

#### A quelle fréquence utilisez vous ces moyens de communication ?

	régulièrement	souvent	parfois	rarement	jamais	-
Téléphone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colloque MSP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colloque intersectoriel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivi des résidents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réunion informelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autre outil de communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>						

**Utilisez-vous un autre outil de communication ?**

### **Page 3**

**Quel est le moyen de communication le plus efficace selon vous ?**

**Pourquoi ?**

### **Page 4**

**Comment pourriez-vous améliorer votre communication interne ?**

Par exemple: limiter les moyens de communications, préférez un moyen universel,...

## **Page 5**

Merci!!!!!! pour votre participation :)

» Redirection vers la page finale de Sondage Online